

Yvon PESQUEUX

Hesam Université

Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com

Site web esd.cnam.fr

Les auteurs fondateurs d'une théorie du changement

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une brève introduction consacrée à la présentation du texte, il aborde successivement : le transformisme lamarckien ; la théorie de l'évolution chez C. Darwin (la sélection naturelle, la variation, C. Darwin et le social-darwinisme) ; mise en perspective : les différences entre transformisme et darwinisme ; A. D. Chandler et *La main visible des managers* (l'organisation traditionnelle de la production et de la distribution (1790 - 1840), la « révolution » dans les transports et la communication, la « révolution » dans la distribution et la production, l'intégration de la production de masse et de la distribution de masse, croissance et gestion de l'entreprise industrielle moderne, une perspective historique fondée sur les structures : la thèse de l'effondrement du marché autorégulateur de K. Polanyi ; R. Boudon et la place du désordre ; changement et communication : les apports de l'« Ecole de Palo Alto ».

Introduction

Dans sa *Métaphysique*, Aristote définit le changement par le mouvement en tant que combinaison des concepts de « puissance » (qui rend la chose possible) et d'« actes » (qui permettent de le réaliser. Partant de sa manière et de sa forme, le changement se situe au confluent de 4 causes : la cause matérielle, la cause formelle, la cause efficiente et la cause finale. Dans le monde qui change (le devenir), le changement peut se produire au gré des accidents mais aussi des conséquences de l'exercice de la liberté humaine. C'est la cause efficiente, extérieure à l'être en changement, qui explique que le changement opère ici et maintenant, là ou plus tard. C'est toujours la référence à une cause efficiente qui fonde l'horizon des philosophies du changement ou des sciences du mouvement.

Examinons donc d'abord brièvement les deux postures de la biologie dans ce qu'elles ont à nous dire pour ce qui concerne le changement organisationnel, théories qui viennent fonder la légitimité d'une conception évolutionniste du modèle organisationnel

du changement venant indiquer par là une intelligibilité des situations qui tiennent compte des pressions de l'environnement comme de ses ressources propres.

Rappelons toutefois qu'il existe au moins une différence majeure entre l'organisation et la nature : l'organisation est une construction humaine dont le naturalisme reste donc à prouver. Se référer implicitement ou explicitement à ce champ conduit à devoir assumer les conséquences de l'usage d'une conception organique – pour ne pas dire naturaliste – de l'organisation.

Le transformisme lamarckien¹

Jean-Baptiste de Monet de Lamarck (1744-1829) est souvent considéré comme le fondateur de la biologie. Il poursuit à Paris des études médicales et sa rencontre fortuite et ses herborisations avec Jean-Jacques Rousseau le décidèrent, à vingt-quatre ans, à se consacrer à ses travaux botaniques. Il fut élu en 1779 à l'Académie des Sciences, à l'âge de trente-cinq ans, et devint botaniste du Roi en 1781. A cinquante ans, il devint professeur de zoologie au Muséum et fut le premier à formuler une théorie de l'évolution organique dans la *Philosophie zoologique* (1809).

Comme plus tard C. Darwin, J.-B. Lamarck se pose la question de l'évolution des espèces. Il s'interroge également sur les lois qui régissent le fonctionnement des êtres vivants au quotidien et sur ce qui les différencie des objets inanimés.

Il postule que la classification des êtres vivants est généalogique : des êtres les plus simples, apparus par génération spontanée, dérivent des êtres de plus en plus complexes jusqu'à, et y compris, l'homme. La biologie, qui désigne la science des êtres vivants, devient alors une science autonome qui affirme la différence entre vivants et objets inanimés en même temps que l'identité des lois physiques régissant les uns et les autres : les êtres vivants ont simplement une organisation particulière telle que le jeu de ces lois entraîne la vie en place de l'inertie.

Ses conceptions sont à la base du transformisme. J.-B. Lamarck voit chez les invertébrés les plus simples, une petite masse gélatineuse qui est le siège de mouvements lents de fluides indifférenciés. Puis, au fur et à mesure qu'il remonte dans sa classification des êtres vivants, il voit apparaître des formes possédant une esquisse de cœur et de système circulatoire, où les mouvements de fluides sont un peu plus rapides. J.-B. Lamarck considère que les êtres vivants les plus simples apparaissent par génération spontanée. Ces êtres sont des petites masses gélatineuses avec quelques mouvements de fluides internes, provoqués par la chaleur. C'est leur simplicité d'organisation qui leur permet d'apparaître spontanément. A partir de ces êtres très simples, se forment des êtres un peu plus complexes, bénéficiant de l'organisation des premiers qui leur a été transmise. A partir d'eux s'en forment d'autres encore plus complexes, et ainsi de suite, jusqu'à ce que soient formés des êtres vivants aussi compliqués que l'être humain. Et cela sans faire appel à autre chose qu'aux lois de la physique.

La *Philosophie zoologique* compte parmi les classiques de l'histoire des sciences puisqu'il représente l'acte de naissance du transformisme. Dans cet ouvrage fondateur, le temps fait son entrée dans l'étude des êtres vivants, et tout d'abord dans leur

¹ J.-B. Lamarck, *Philosophie zoologique*, Garnier Flammarion, Paris, 1994 (Ed. originale : 1809)

classification qui doit être généalogique : des êtres les plus simples, apparus par génération spontanée, dérivent des êtres de plus en plus complexes jusqu'à, et y compris, l'homme. Plus encore qu'un exposé sur le transformisme, cet ouvrage peut être également considéré comme un texte fondateur de la biologie. Non seulement J.-B. Lamarck invente ce terme de biologie pour désigner la science des êtres vivants, mais il définit celle-ci comme science autonome, affirmant la différence entre les êtres vivants et les objets inanimés en même temps que l'identité des lois physiques régissant les uns et les autres : les êtres vivants ont simplement une organisation particulière telle que le jeu de ces lois entraîne la vie à la place de l'inertie.

C'est bien évidemment pour sa théorie de l'évolution ou du changement – le transformisme – que J.-B. Lamarck représente une source d'inspiration pour les catégories du changement organisationnel.

La théorie de l'évolution chez C. Darwin²

Charles Darwin (1809-1882) était un naturaliste et biologiste anglais. Son œuvre principale, *L'origine des espèces par voie de sélection naturelle* (1859-1862) est le nœud d'un chassé-croisé entre sciences naturelles et sciences sociales. Alors qu'il s'inspire explicitement de Malthus pour construire une théorie biologique, sa conception de la sélection naturelle alimentera en retour des courants anthropologiques et sociologiques. Un autre de ses ouvrages, *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux* (1874) est considéré comme le point de départ de l'éthologie. C. Darwin inspirera l'interactionnisme américain et certaines analyses marxistes. En revanche, le darwinisme social relève d'une autre conception de l'évolution, qui trouve plutôt sa source chez J.-B. Lamarck.

Tout au long de ses recherches, C. Darwin s'interroge sur l'origine et l'évolution des espèces animales ainsi que sur les facteurs ayant une influence sur celles-ci, mais sans pourtant jamais parler de l'être humain. Cet ouvrage constitue une véritable révolution scientifique, certains commentateurs n'hésitant pas à le classer dans les ouvrages fondamentaux de notre époque. Jusqu'au milieu du XIX^e siècle en effet, l'idée d'hérédité était une notion purement juridique : il s'agissait de la transmission des biens matériels au sein d'un lignage. C. Darwin transpose cette notion aux sciences naturelles et aboutit au principe de la contraignante domination des mécanismes héréditaires dans les phénomènes d'évolution des espèces.

Réduite à l'essentiel, la théorie de l'évolution de C. Darwin est la suivante : en même temps que la rareté des ressources maintient un certain équilibre entre les espèces végétales et animales, des mutations se produisent dans chaque espèce qui donnent à l'une des variétés une probabilité plus forte de survie. Ce mouvement, lent et dû au hasard, est une sélection naturelle, des particularités géographiques pouvant d'ailleurs conduire à la formation de niches écologiques où se maintiennent des variétés de l'espèce, préservées de la sélection. Cette théorie n'est pas téléologique. Pour C. Darwin, l'évolution n'a pas de but. Telle espèce, aujourd'hui adaptée à son environnement, peut demain périr avec une transformation de celui-ci si une mutation préalable ne l'a pas dotée de qualités assurant sa survie dans le nouveau contexte.

² C. Darwin, *L'origine des espèces*, Editions la Découverte, Paris, 1989

C. Darwin aborde l'étude de l'origine des espèces et observe les affinités mutuelles des êtres organisés, leurs rapports embryologiques, leur distribution géographique, leur succession géologique et d'autres faits analogues. Il en arrive à la conclusion que les espèces n'ont pas été créées indépendamment les unes des autres, mais que, comme les variétés, elles descendent d'autres espèces.

Mais ce qui deviendra une source d'inspiration pour un certain nombre de théories en sciences de gestion, c'est l'explication de l'évolution des espèces en termes de sélection et de variation. C. Darwin a cherché à démontrer l'idée selon laquelle les innombrables espèces habitant la terre se sont modifiées de façon à acquérir « *cette perfection de forme et de coadaptation qui excite à si juste titre notre admiration* »³. Il s'agit donc pour nous d'explicitier la théorie du changement sous-jacente aux travaux et aux conclusions de C. Darwin.

Pour lui, les naturalistes assignent comme seules causes possibles aux variations, les conditions extérieures, telles que le climat, l'alimentation, etc. Pour l'auteur, ces conditions extérieures ne sont pas les seules causes possibles des variations et c'est ce qu'il cherche à montrer. Quels sont les moyens de modification et de coadaptation autres que les conditions extérieures et en quoi elles peuvent nous aider à comprendre les logiques d'évolution des structures organisationnelles ?

La sélection naturelle

Dans ses recherches, C. Darwin va se tourner en premier lieu vers l'étude attentive des animaux domestiques et des plantes cultivées. Le premier chapitre de son ouvrage est donc consacré à l'étude des variations à l'état domestique. Beaucoup de modifications héréditaires sont possibles à cet état domestique, modifications au sujet desquelles l'Homme exerce une influence certaine en accumulant, par la sélection, de légères variations successives.

La variation

L'auteur développe ce que sont pour lui les lois complexes et peu connues de la variation. La variabilité entretient un rapport de causalité avec les conditions d'existence auxquelles chaque espèce est confrontée pendant plusieurs générations successives. C. Darwin identifie deux facteurs de variation : la nature de l'organisme, qui est le plus important des deux, et la nature des conditions ambiantes, l'action directe du changement des conditions pouvant conduire à des résultats définis ou indéfinis. Il reste cependant difficile, comme l'admet l'auteur, de déterminer dans un processus de modification la part exacte de la responsabilité de la sélection naturelle de celle des conditions extérieures. Il est en effet difficile de dire, par exemple dans le cas des animaux à fourrure vivant dans des régions froides, si c'est la sélection naturelle qui a éliminé ceux qui n'en avaient pas ou si les animaux ont développé cette fourrure en réaction au climat.

³ C. Darwin, *op. cit.*, p. 43

C'est donc une longue argumentation en faveur de la théorie de la sélection naturelle que C. Darwin développe tout au long de son ouvrage. La théorie qu'il défend est celle de la descendance modifiée par la variation et par la sélection naturelle. Par variation et sélection naturelle, il entend par exemple le perfectionnement des organes et des instincts les plus complexes, non par des « moyens supérieurs, bien qu'analogues à la raison humaine », mais par l'accumulation d'innombrables et légères variations, toutes avantageuses à leur possesseur individuel.

En outre, le corollaire à la théorie principale de C. Darwin est le suivant : « *toutes les parties de l'organisation et tous les instincts offrent au moins des différences individuelles ; la lutte constante pour l'existence détermine la conservation des déviations de structure ou d'instinct qui peuvent être avantageuses ; et, enfin, des gradations dans l'état de perfection de chaque organe, toutes bonnes en elles-mêmes, peuvent avoir existé* »⁴. La sélection naturelle n'agit qu'en accumulant des variations légères, successives et favorables ; elle ne peut pas produire des modifications considérables ou subites, elle ne peut agir qu'à pas lents et courts. Les effets héréditaires de l'usage et du défaut d'usage de parties apportent ensuite un puissant concours à la sélection naturelle. Enfin, l'action directe des conditions de milieux et les variations jouent un rôle par leur influence sur les conformations d'adaptation dans le passé et dans le présent.

C. Darwin et le social-darwinisme

Les travaux de C. Darwin portent sur une fraction du vivant où n'interviennent pas les traits spécifiques des sociétés humaines, traits tels que la fabrication et l'utilisation d'outils complexes ou le langage réversible (celui où l'on peut changer les messages selon la conscience des faits). Or ses travaux viendront servir de base d'analyse et de fondement prescripteur à des considérations portant sur les sociétés humaines, sociétés qui sont construites largement sur ces traits spécifiques et, en cela, distinctes de ses matrices d'interprétation. Des projections affectives puissantes sur l'interprétation de la société sont alors inspirées par son travail sur l'animal. Les théories socio-darwiniennes intègrent son attitude finaliste transformée en téléologie dans un courant idéologique qualifié de social-darwinisme. La survivance du plus apte et son triomphe en constituent les « idées force » véhiculées par ce courant. Si le social-darwinisme ne reflète pas exactement la théorie de C. Darwin, elle présente en commun avec sa démarche l'idée que toute réflexion sociale pourrait se fonder sur les catégories de la sélection naturelle. Le social-darwinisme est une transcription idéologique des conclusions des travaux de C. Darwin aux sociétés humaines. Il repose sur la foi en un déterminisme biologique, une « morale des vainqueurs ». L'ordre social repose alors sur une distinction entre dominants et dominés.

Mise en perspective : les différences entre transformisme et darwinisme

La conception de l'évolution des espèces propre à J.-B. Lamarck lui permet de conclure que la vie doit s'étudier chez les êtres vivants les plus simples, car c'est chez eux qu'elle

⁴ C. Darwin, *op. cit.*, p. 586

apparaît « dans sa nudité ». Et cette nécessité montre que le rôle du transformisme est de ramener la biologie sous les lois de la physique. En s'attaquant à des êtres simples, on peut espérer comprendre plus facilement l'organisation des êtres vivants en termes physiques. On peut également, en imaginant un processus purement physique de complexification de cette organisation, établir un système de parenté qui rapporte les êtres vivants complexes aux êtres simples, et qui les ramène ainsi à leur tour aux lois de la physique.

Cette question est déterminante car elle différencie la théorie lamarckienne de celle de C. Darwin qui est elle, centrée sur la question de l'adaptation et de sélection naturelle. Chez J.-B. Lamarck, la transformation des espèces et l'adaptation au milieu extérieur ont ainsi le même moteur, la tendance à la complexification. Chez C. Darwin, qui combat toute idée d'une tendance à la complexification, c'est la nécessité d'adaptation (passive et non plus active) qui sert de moteur à la transformation des espèces. Cette différence s'explique par la l'écart qui existe entre le projet lamarckien et le projet darwinien. Cette dualité est d'ailleurs très souvent aussi un des implicites forts des théories du changement organisationnel. C'est bien pourquoi il a semblé intéressant d'en tracer ici les contours dans leur champ de savoir d'origine.

La transformation des espèces, chez J.-B. Lamarck, sert à expliquer la formation des êtres vivants complexes à partir des seules lois de la physique. Chez C. Darwin, la transformation des espèces sert à expliquer leur diversité et leur adaptation au milieu. Il n'est jamais question pour lui de ramener la biologie sous les lois de la physique. Chez J.-B. Lamarck, l'adaptation est expliquée non pas par la sélection naturelle des formes les mieux adaptées mais, soit par l'action directe du milieu sur l'organisme (cas des végétaux), soit par son action indirecte déclenchante combinée avec la tendance à la complexification que limitent les circonstances externes (cas des animaux). L'adaptation au milieu, loin d'être le moteur de l'évolution, ne fait qu'introduire des irrégularités dans la complexification des espèces qui, sans cela, serait linéaire et régulière.

D'autres points d'entrée à la théorie du changement sont envisageables. *In fine*, ne s'agirait-il pas du projet même de l'histoire ? Deux courants s'affrontent pour expliquer l'évolution de la société économique occidentale depuis la Révolution industrielle : l'un mise sur le rôle des acteurs, c'est-à-dire des entrepreneurs ou des managers pour ce qui nous concerne, l'autre met en avant l'influence essentielle des cadres (*frame* au sens de E. Goffman⁵) et des structures au travers de l'idéologie du capitalisme. C'est à partir de deux auteurs que seront développés ces deux points de vue : A. D. Chandler et K. Polanyi.

Le choix des deux auteurs dont on commentera la pensée a été effectué au regard de la représentativité de leurs travaux dans l'illustration qu'elle offre des deux postures (importance primordiale accordée au rôle des acteurs ou bien aux cadres et aux structures qui caractérisent l'ordre capitaliste).

A. D. Chandler et *La main visible des managers*⁶

⁵ E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Editions de Minuit, collection « le sens commun », Paris, 1973, ISBN 2707300144, (Ed. originale : 1959)

⁶ A. D. Chandler, *La main visible des managers*, Economica, Paris, 1988 (Ed. originale : 1977)

Alfred D. Chandler est souvent qualifié d'historien des affaires. Né en 1918, il obtiendra un Doctorat de l'Université d'Harvard en 1952. Dans les années 1950, il entreprend sa thèse en se fondant sur les travaux de son arrière-grand-père, lui aussi historien des affaires et éditeur, Henry Vernum Poor. Ses activités de recherche et d'enseignement se déroulent de 1950 à 1963 au *MIT*, puis de 1963 à 1971 à l'Université *Johns Hopkins* comme *Research Associate* dont il devient directeur du département d'histoire en 1965. Dès lors se développe la carrière d'A. D. Chandler, surtout après le succès de *Strategy and Structure* publié en 1962. À partir de 1971, il rejoindra la *Harvard Business School*.

La main visible des managers d'A. D. Chandler a pour objectif d'examiner et d'expliquer l'évolution de l'organisation, de la gestion, de la production et de la distribution aux Etats-Unis depuis sa Révolution industrielle (vers la moitié du XIX^e siècle). L'ouvrage est un essai et non pas le résumé d'une recherche académique. En ce sens, il ne comporte pas d'hypothèse mais seulement un certain nombre de postulats. A. D. Chandler est un auteur qui a toujours porté un grand intérêt au changement à partir de l'histoire des structures industrielles pour venir le caractériser.

Avant de plonger dans la « complexité de l'histoire », A. D. Chandler esquisse une liste de huit propositions générales qui représentent autant de postulats⁷.

- Proposition 1 - L'entreprise moderne multidivisionnelle a remplacé la petite entreprise traditionnelle lorsque la coordination administrative a permis d'obtenir de meilleurs résultats que la coordination par le marché ;
- Proposition 2 - Les avantages de l'intériorisation de l'activité de nombreuses unités opérationnelles en une seule ne pouvaient pas se concrétiser avant la création de hiérarchies de managers ;
- Proposition 3 - L'entreprise est apparue pour la première fois dans l'histoire lorsque le volume de l'activité économique a atteint un niveau suffisant pour que la coordination administrative devienne plus efficace et plus profitable que la coordination par le marché ;
- Proposition 4 - La hiérarchie des managers, une fois confirmée avec succès dans sa fonction de coordination administrative, est devenue elle-même une source de permanence, de pouvoir et de croissance continue pour l'entreprise ;
- Proposition 5 - Les carrières des managers salariés qui dirigeaient ces hiérarchies ont pris un caractère de plus en plus technique et spécialisé ;
- Proposition 6 - La croissance des entreprises multidivisionnelles en taille et en diversité, la professionnalisation de leurs managers a abouti à séparer la propriété de ces entreprises de leur gestion ;
- Proposition 7 - Les cadres professionnels, confrontés à la nécessité de prendre une décision administrative, ont eu tendance à préférer les lignes d'action favorisant la stabilité et la croissance à long terme de leur entreprise plutôt que celles qui auraient maximisé les profits à court terme ;
- Proposition 8 - La croissance des grandes entreprises et la domination qu'elles ont exercées sur des secteurs vitaux de l'économie ont transformé la structure même de ces secteurs et celle de l'économie tout entière.

Ces propositions sont donc de deux sortes. Les trois premières aident à expliquer la naissance de l'entreprise moderne : pourquoi elle est apparue à un moment déterminé, à un endroit déterminé et de manière déterminée. Les cinq suivantes se rapportent à son expansion.

⁷ A. D. Chandler, *op. cit.*, pp. 7-12.

La thèse soutenue par l'auteur est que l'entreprise moderne s'est substituée aux mécanismes du marché dans la tâche de coordonner les activités économiques et de répartir les ressources. Pour lui, la « main visible des managers » a remplacé la main invisible des forces du marché. L'entreprise moderne se caractérise par l'emploi d'une hiérarchie de cadres salariés moyens et supérieurs, chargés de superviser et de coordonner le travail des unités qui sont sous leur autorité, « *une classe d'hommes d'affaires entièrement nouvelle* ». En outre, cette entreprise moderne est multidivisionnelle et chaque division possède sa propre administration. Elle est dirigée par un manager salarié à plein temps et a sa propre comptabilité, si bien que chacune « *pourrait théoriquement fonctionner comme une entreprise indépendante* »⁸.

L'entreprise moderne a été la réponse institutionnelle au rythme accéléré de l'innovation technique et de l'accroissement de la demande des consommateurs aux Etats-Unis pendant la seconde moitié du 19^{ème} siècle.

L'organisation traditionnelle de la production et de la distribution (1790 - 1840)

Pour A. D. Chandler, une histoire de l'entreprise moderne doit commencer avant le commencement. C'est la raison pour laquelle il consacre cette première partie à l'organisation traditionnelle de la production et de la distribution et à l'évolution de celle-ci entre 1790 et 1840. Pour lui, c'est l'expansion économique qui marqua cette période qui conduisit ces entreprises vers une spécialisation sans guère changer leur fonctionnement, leur organisation interne, ou la manière de conduire leurs affaires. Pendant cette période, le marché assume encore les fonctions de répartition des ressources et de coordination des actions. Néanmoins, comme il le montre, le monde spécialisé et impersonnel des revendeurs, importateurs, facteurs, courtiers et autres commissionnaires des ports, en vint à supplanter le monde personnalisé du marchand colonial, sous l'impulsion notamment du développement du commerce du coton.

À cette spécialisation dans le commerce correspond également une spécialisation dans les secteurs de la finance et du transport. L'expansion des échanges au cours des premières décennies du 19^{ème} siècle amena un certain nombre d'entreprises à se spécialiser dans le financement et le transport des marchandises. Mais cette spécialisation ne s'accompagnait pas à l'époque, en ce qui concerne le secteur de la finance, d'un accroissement en termes de taille nécessitant le recours à de nouvelles formes de gestion. Quant au secteur du transport, ce dernier restait très fortement dépendant de facteurs tels que les conditions climatiques, si bien que la vitesse à laquelle une quantité donnée de marchandises pouvait se déplacer resta limitée.

Les limites techniques du changement institutionnel dans le secteur du commerce et de la production jouent alors un rôle essentiel. La conséquence principale de cette spécialisation des entreprises traditionnelles de commerce, de transport et financières a été la dépendance accrue à l'égard de la coordination impersonnelle du marché. Les instruments de cette coordination s'améliorèrent graduellement.

Les procédures et pratiques existantes continuèrent à suffire aux besoins internes des entreprises et à leurs transactions entre elles car le nombre des transactions effectuées et la quantité de marchandises traitées par une seule entreprise resta relativement stable. En matière

⁸ A. D. Chandler, *op. cit.*, p. 3.

de production, le volume d'activité était lui aussi resté faible et les propriétaires d'une entreprise n'éprouvaient pas de difficultés à la diriger eux-mêmes. En outre, la contrainte que représentait la pénurie de main-d'œuvre pesa davantage sur ce secteur que dans la distribution. Ce sont surtout les limites, que l'état de la technique imposait à la production, qui semblent aux yeux de l'auteur, avoir freiné la croissance de l'entreprise de production.

La transformation des entreprises de production traditionnelle se réalise néanmoins peu à peu. L'expansion de la production préindustrielle dépendait pendant cette période de trois facteurs différents car les entreprises manufacturières avaient en effet trois manières d'accroître leur production : par l'augmentation du nombre de travailleurs, par la distribution du travail à domicile et par l'utilisation de machines simples utilisant l'énergie hydraulique. Dans ces conditions, la tâche de gérer la production n'était pas plus complexe que celle de gérer les flux commerciaux. Les méthodes traditionnelles de comptabilité en partie double étaient suffisantes et, à la différence des commerçants, l'information sur les marchés et les sources d'approvisionnement n'étaient pas vraiment essentielles aux dirigeants d'entreprises de production.

En outre, parmi les entreprises de production traditionnelles, deux exemples retiennent l'attention de l'auteur : la plantation et la fabrique textile intégrée. La plantation représente l'une des formes les plus anciennes de production à grande échelle. Mais celle-ci n'impliquait pour les planteurs qu'un certain nombre de tâches de gestion relativement simples. La fabrique textile intégrée, elle, représente une forme nouvelle de production à grande échelle posant des problèmes de gestion nouveaux tels que la coordination de la circulation des produits.

La « révolution » dans les transports et la communication

Selon A. D. Chandler, le chemin de fer et le télégraphe « *ont apporté dans les transports et la communication un service rapide, régulier et fiable, indispensable à la production et à la distribution de masse qui caractérisent les grandes entreprises modernes, commerciales ou industrielles* »⁹. Fait tout aussi important, les compagnies de chemin de fer et de télégraphe ont été elles-mêmes les premières entreprises modernes aux Etats-Unis. C'est pour cette raison qu'elles ont représenté un modèle administratif pour les entreprises de production et de distribution quand ces dernières ont commencé à édifier leurs propres empires économiques à unités multiples et à grande expansion territoriale.

Les entreprises de chemin de fer et de télégraphe, parce qu'elles construisaient, possédaient et exploitaient de nouveaux instruments de transport et de communication administrèrent rapidement une multitude de stations disséminées sur un vaste territoire. La coordination de flux importants de marchandises, de passagers et de messages exigeait un contrôle interne extrêmement rigoureux. Dans les communications comme dans les transports modernes, la demande d'opérations de gros volume à grande vitesse fit donc naître la grande entreprise d'administration privée et, avec elle, l'oligopole ou le monopole. Elle fut d'autre part l'élément catalyseur des innovations dans la technologie et l'organisation. Avec l'essor des chemins de fer, de grandes entreprises de construction et de finance se développèrent. La gestion de ces sociétés ne souleva pas de nouveaux problèmes internes. Les dirigeants, aidés d'un petit nombre de collaborateurs, étaient toujours capables d'en assurer le bon fonctionnement. Une coordination et un contrôle constants étaient toutefois fondamentaux pour l'administration des chemins de fer. Et c'est ce besoin de coordination et de contrôle,

⁹ A. D. Chandler, *op. cit.*, p. 89.

selon l'auteur, qui fut à l'origine de l'innovation structurelle dans ce secteur. Cette innovation se concrétisa sous la forme de la constitution de groupes de cadres supérieurs, de l'établissement de structures administratives et de procédures internes, de systèmes d'échange des informations internes, etc. C'est en réponse aux nouvelles possibilités offertes par les nouvelles techniques que tous ces efforts de gestion furent donc mis en œuvre.

Parmi les innovations en matière de gestion, A. D. Chandler insiste notamment sur celles qui sont apparues dans la comptabilité et les statistiques. Un flux continu d'informations étant désormais indispensable pour pouvoir exploiter efficacement les grands domaines d'activités nouvelles. Le contrôle par l'intermédiaire des statistiques devint rapidement « une science et un art » pour les cadres supérieurs et moyens. Ce besoin d'informations précises révolutionna également la comptabilité et toutes les techniques de base de la comptabilité moderne furent inventées, selon l'auteur, entre 1850 et 1870. Les compagnies ferroviaires furent donc les premières entreprises à exiger l'emploi d'un grand nombre de cadres salariés, les premières à avoir un bureau central pourvu de cadres moyens et dirigé par des cadres supérieurs rendant compte à un conseil d'administration. Elles furent également les premières entreprises américaines à mettre en place une structure interne fondée sur une hiérarchie soigneusement définie à développer un flux de données financières et statistiques pour contrôler et évaluer le travail de nombreux responsables.

Les années 1850 ont donc été celles de l'édification et de l'apprentissage de la gestion de ces premières entreprises. Selon A. D. Chandler, les années 1860 et 1870 furent marquées par la coordination et la concurrence pour le trafic en transit. Mais les années 1880 et 1890 devaient être celles de l'édification des grands systèmes. Le perfectionnement de l'organisation interne et la coordination des flux à l'intérieur d'une même compagnie et entre compagnies avaient été principalement l'œuvre des cadres moyens. L'édification des grands systèmes fut principalement la tâche des directions générales. La collaboration des managers et des financiers qui aboutit à l'édification des systèmes se manifesta en outre dans la mise au point de leurs structures de fonctionnement.

Deux types de structures administratives furent développés. Le premier consistait à étendre la structure de fonctionnement de l'entreprise mère au système tout entier, ce qui débouchait sur la constitution d'une structure fortement centralisée. Le deuxième consistait plutôt à former un certain nombre de structures d'exploitation, ou unités administratives fonctionnant par elle-même, ce qui débouchait sur la constitution d'une structure décentralisée. L'adoption massive du premier type de structure déboucha sur le développement de la bureaucratie dans la gestion ferroviaire. En effet, dans cette structure centralisée, « *il n'y avait pas de place pour que des cadres dirigeants, déchargés des activités fonctionnelles quotidiennes de l'exploitation, puissent se consacrer à ces activités pourtant indispensables* »¹⁰.

Premières entreprises modernes, les chemins de fer devinrent un modèle d'administration pour les entreprises comparables lorsqu'elles apparurent dans d'autres formes de transport ainsi que dans la production et la distribution de marchandises. Selon l'auteur, c'est précisément « *parce que les autres nouveaux modes de transport et de communication intensifièrent la vitesse et le volume du débit de marchandises, des passagers et des messages, qu'ils en vinrent eux aussi à être exploités par de grandes entreprises modernes* »¹¹. Comme les chemins de fer, leur fonctionnement demandait une soigneuse coordination administrative assurée par une hiérarchie de cadres salariés à plein temps. La vapeur révolutionna les

¹⁰ A. D. Chandler, *op. cit.*, p. 210.

¹¹ A. D. Chandler, *op. cit.*, p. 214.

transports sur l'océan et les nouvelles lignes devinrent une part significative de l'infrastructure moderne. L'entreprise gestionnaire devint la forme dominante dans le transport urbain de masse dont le développement fut accéléré par l'utilisation de l'énergie électrique. La révolution des transports s'accompagna d'une révolution dans les communications notamment dans les postes, et avec le développement du télégraphe, du téléphone. Comme conséquence de cette révolution, l'adaptation des structures à cette irruption des nouvelles technologies de la communication prit sensiblement la même forme que dans les transports. Dans les deux cas, des entreprises modernes sont apparues dans lesquelles des cadres moyens de carrière coordonnaient les flux, et des cadres supérieurs de carrière prenaient les décisions de répartition des ressources.

La « révolution » dans la distribution et la production

Pour A. D. Chandler, la révolution qui se produisit dans les processus de distribution et de production reposa pour une bonne part sur les nouvelles infrastructures de transport et de communication. La production de masse et la distribution de masse dépendent en effet de la vitesse, du volume et de la régularité de la circulation des marchandises et des informations rendues possibles par l'apparition du chemin de fer, du télégraphe et de la navigation à vapeur. C'est donc après l'édification de l'infrastructure de base, entre les années 1850 et 1880, que les méthodes modernes de production et de distribution de masse de l'entreprise moderne vouée à leur mise en œuvre firent leur apparition. En outre, l'accroissement de la quantité produite chaque jour dans chaque atelier de transformation et celui du nombre de transactions effectuées chaque jour dans un centre de distribution permit aux entreprises de subdiviser leur activité en plusieurs départements d'exploitation distincts. Plus encore, nous dit l'auteur, la vitesse nouvelle de la production et des flux encouragea l'intégration de différentes unités au sein d'une même entreprise.

Dans le domaine de la distribution, les chemins de fer et le télégraphe furent les principaux responsables de l'émergence du distributeur de masse, qui achetait directement auprès des agriculteurs, des fabricants et des transformateurs de matières premières et d'articles manufacturés, pour vendre directement aux détaillants ou aux consommateurs. Ainsi, la majeure partie des entreprises de commercialisation de masse adopta la même structure administrative interne. Leurs services d'achat et de vente, grâce à l'utilisation des chemins de fer, du télégraphe, du bateau à vapeur et des services postaux améliorés, coordonnaient le flux des différents produits entre un grand nombre de producteurs individuels et un nombre encore plus grand de consommateurs individuels. Cette coordination administrative permit aux nouveaux détaillants de masse de réduire le nombre de transactions nécessaires, d'accroître la vitesse et la régularité des flux, et donc d'abaisser les coûts et d'améliorer la productivité du système de distribution américain. C'est ainsi qu'apparurent le courtier moderne, le revendeur grossiste et les différents détaillants de masse tels que les grands magasins, la maison de vente par correspondance ou encore la chaîne de magasins.

Dans l'industrie, les chemins de fer et le télégraphe donnèrent naissance à la production en série parce qu'ils encouragèrent la concentration à l'intérieur du même établissement de tous ou presque tous les processus qu'impliquait la fabrication d'un produit donné. Dans la production de masse moderne, comme dans la distribution de masse moderne, et dans les moyens modernes de transport et de communication, les économies furent plus des économies de vitesse que d'échelle. Comme il le note, *« ce n'est pas la taille d'un établissement de production industrielle en termes d'ouvriers employés ou la valeur ou la quantité*

d'équipement productif rassemblé qui permirent les économies aboutissant à la baisse des coûts et à l'augmentation de la production par travailleur et par machine, mais la vitesse du débit de la production et l'accroissement du volume produit »¹². C'est ainsi que dans les industries de production en grande série, les innovateurs en technique d'organisation purent acquérir un avantage substantiel sur leurs concurrents. A. D. Chandler étudie notamment les cas des industries mécaniques, des industries du raffinage et de la distillation, des industries de fabrication des métaux ainsi que de travail des métaux.

L'intégration de la production de masse et de la distribution de masse

Pour A. D. Chandler, l'entreprise industrielle moderne est née de l'intégration, au sein d'une même entité, de la production de masse et de la distribution. Les premières « grandes entreprises » de l'industrie américaine furent celles qui surent fondre en une seule structure l'organisation issue du développement de la commercialisation de masse de l'organisation industrielle imposée par les nouveaux processus de production à grande échelle. En intégrant production et distribution de masse, une seule entreprise se trouvait effectuer les nombreuses opérations que nécessitent la fabrication et la vente de toute une ligne de produits. C'est la preuve que la « *main visible de la gestion remplaçait la main invisible des forces du marché dans la coordination des flux de marchandises* »¹³.

L'entreprise industrielle moderne est parvenue à sa taille adulte en suivant deux chemins différents. Certaines petites entreprises mono-fonctionnelles ont créé directement leurs réseaux de commercialisation et leur organisation des achats aux niveaux national et mondial, en se procurant elles-mêmes les matières premières et les moyens de transport dont elles avaient besoin. D'autres passèrent d'abord par l'étape des fusions : plusieurs petites entreprises à un seul établissement et à capitaux familiaux ou individuels se réunissaient pour former une entreprise de taille nationale. Celle-ci une fois consolidée a opéré la centralisation de la production et a commencé ensuite le mouvement d'intégration en amont et en aval. Dans les années 1880, la plupart des nouvelles grandes entreprises avaient suivi le premier chemin. Dans les années 1890, la voie des fusions fut davantage empruntée et, à la fin de la décennie, la fusion était devenue une véritable manie. Mais ces fusions ne réussirent que dans les secteurs où il était possible d'intégrer la production de masse et la distribution de masse. Leurs initiateurs avaient mis sur pied la structure hiérarchique d'encadrement indispensable pour assurer effectivement la supervision et la coordination administratives des processus de production et de commercialisation. Enfin, en 1917, les entreprises industrielles intégrées étaient devenues, selon A. D. Chandler, les institutions les plus puissantes du monde des affaires. À cette époque, également, les industries américaines les plus avancées et l'économie du pays dans son ensemble avaient déjà pris leur forme moderne. Les entreprises industrielles américaines sont donc devenues de grandes entreprises multidivisionnelles au cours de la période allant de 1880 à 1917, soit par l'adjonction de bureaux d'achat et de vente, soit par fusion. Dans le premier cas, il s'agissait d'une stratégie d'intégration verticale. Dans le second, il s'agissait presque toujours d'une stratégie d'ententes horizontales. La première stratégie cherchait à accroître les profits en abaissant les coûts et en stimulant la productivité grâce à la coordination administrative de plusieurs unités d'exploitation. La seconde visait à maintenir les profits en contrôlant les prix et la production de chaque unité d'exploitation. Mais aux Etats-Unis, comme nous le fait remarquer l'auteur, la concentration horizontale fut

¹² A. D. Chandler, *op. cit.*, pp. 273-274.

¹³ A. D. Chandler, *op. cit.*, p. 317.

rarement une stratégie à long terme. Les entreprises qui grandirent grâce à des fusions ne restèrent profitables qu'en adoptant, une fois consolidées, une stratégie d'intégration verticale.

Concernant la croissance par intégration verticale, A. D. Chandler tire un certain nombre d'enseignements de son analyse historique :

- Le premier est que la nature des marchés a joué un rôle plus important que les méthodes de production dans la détermination de la taille et de la gamme d'activités de l'entreprise industrielle moderne ;
- Le deuxième est que l'intégration verticale, tout en favorisant la concentration industrielle, n'a pas en général conduit à la formation de monopoles. Dans la plupart des cas, ces grandes entreprises intégrées se sont concurrencées mutuellement de manière oligopolistique ;
- Le troisième constate que la domination des grandes entreprises intégrées s'est étendue à l'étranger aussi bien que sur le marché intérieur. Elles ont très tôt acquis une dimension mondiale. La création d'un réseau commercial a été ici un facteur décisif. Les premières entreprises qui créèrent des réseaux de vente à l'étranger furent aussi les premières à y exploiter des usines ;
- Enfin, l'industrie américaine a acquis sa forme actuelle entre la grande vague des fusions du tournant du siècle et la Première Guerre mondiale. En 1917, la plupart des secteurs industriels américains avaient déjà leur structure moderne.

Quant aux déterminants de la taille des entreprises et de la concentration des industries, A. D. Chandler identifie deux tendances générales : celles où les processus de production mettaient en œuvre de grandes quantités de capital et d'énergie, celles où la création d'une organisation de vente soutenait la commercialisation des biens produits en grande série. Ce sont les entreprises de production qui coordonnèrent la circulation des produits.

Dans le cas contraire, la circulation des produits fut assurée par les détaillants de masse. Et lorsque le producteur prit le contrôle de la coordination, son entreprise devint souvent géante et les décisions dans son secteur se concentrèrent entre peu de mains. Ce sont donc les marchés et la technologie qui ont déterminé, selon A. D. Chandler, la nature de l'entreprise de production ou de l'entreprise commerciale, et assuraient la coordination. Et ces deux facteurs eurent beaucoup plus d'influence sur la taille des entreprises et le degré de concentration de l'industrie que l'esprit d'entreprise, la disponibilité du capital ou la politique de l'Etat.

Croissance et gestion de l'entreprise industrielle moderne

Après avoir démontré que l'entreprise multidivisionnelle est apparue et a prospéré dans les secteurs où l'intégration de la production et de la distribution de masse offrait le plus d'occasions de profit, A. D. Chandler s'attache à montrer comment les grandes entreprises industrielles intégrées ont mis sur pied et utilisé leurs structures d'exploitation. En d'autres termes, il nous montre comment la main visible des managers a exécuté, selon lui, les tâches jusqu'alors réservées au mécanisme du marché dans l'industrie américaine.

Selon A. D. Chandler, ce sont les cadres moyens qui ont conçu les méthodes employées par ces grandes entreprises pour suivre les performances des unités d'exploitation sous leur autorité et coordonner les flux de produits entre elles. Les entrepreneurs, pionniers de l'intégration de la production de masse avec la distribution de masse, ont été les premiers à expérimenter, avec leurs cadres salariés, les nouvelles fonctions des cadres moyens. Ce sont

eux qui ont imaginé l'art et la manière de gérer les nouveaux modes de production et de distribution, et de coordonner les flux de produits entre eux. Pour illustrer ses propos sur les débuts de la fonction de cadre moyen dans l'entreprise américaine, l'auteur analyse quatre entreprises : l'*American Tobacco Company*, la société *Armour & Company*, la *McCormick Harvesting Machinery Company*, et la *Singer Manufacturing Company*. L'*American Tobacco* donne l'exemple des producteurs en grande série de denrées semi-périssables et conditionnées qui mirent sur pied leur organisation commerciale afin d'effectuer une publicité efficace et de coordonner les flux de produits. La société *Armour & Company* représente les producteurs de denrées périssables qui édifièrent leur propre réseau d'installations réfrigérées ou à température contrôlée afin d'assurer une distribution régulière de leur production en grand volume. Les deux derniers cas illustrent l'expérience des fabricants de machines dont la vente exigeait des services spécialisés capables d'écouler le volume important qui pouvait être produit. Ce sont donc les cadres moyens, nous dit l'auteur, qui ont conçu la façon de coordonner les flux massifs de produits, qui ont inventé et perfectionné les moyens d'accroître les marchés et d'accélérer les processus de production et de distribution. Ce sont également les cadres moyens qui ont réussi à abaisser les coûts en utilisant de manière plus intensive les ressources à leur disposition et défini de nouvelles méthodes de concurrence.

Pour A. D. Chandler, la fonction des cadres supérieurs dans l'entreprise multidivisionnelle moderne consiste à évaluer et coordonner l'activité des cadres moyens et à planifier la répartition des ressources de l'entreprise dans son ensemble. Le passage de la formation d'ententes horizontales à celle de l'intégration verticale a donné naissance, dans l'industrie américaine, à l'entreprise gestionnaire. Celle-ci se distingue de l'entreprise d'entrepreneur par le fait que les dirigeants salariés à plein temps y occupent aussi bien les postes les plus élevés que ceux du niveau intermédiaire. Dans un souci de rationalisation, les cadres supérieurs s'attachèrent donc à mieux définir leurs tâches spécifiques. La centralisation de la gestion les poussa à uniformiser les procédures comptables et statistiques. Ayant à recruter et à affecter le personnel d'encadrement, ils commencèrent à en évaluer systématiquement les activités.

L'auteur utilise les exemples de quatre regroupements d'entreprises importants (*Standard Oil*, *General Electric*, *United States Rubber* et *Du Pont*) pour illustrer les différentes manières de passer de l'entente horizontale à l'intégration verticale ainsi que pour montrer les conséquences qui en ont découlé sur le plan de l'organisation et des méthodes de gestion. Dans l'accomplissement de leur fonction, les cadres supérieurs ont donc perfectionné la gestion des affaires courantes. Les cadres supérieurs des départements fonctionnels ont perfectionné les moyens d'assurer un transit plus rapide et plus efficace des produits dans les entreprises. Grâce aux nouvelles structures et procédures de contrôle, les cadres supérieurs purent également évaluer avec davantage de précision les résultats des cadres moyens. Enfin, dans le domaine de l'affectation des ressources pour l'avenir, les cadres supérieurs développèrent l'art et la manière de mener à bien la planification stratégique.

Avec l'entreprise moderne parvenue à maturité, A. D. Chandler aborde deux nouveaux thèmes. Le premier est la manière dont les méthodes administratives et les structures d'organisation ont été améliorées, le second concerne le professionnalisme croissant des managers et le développement rapide de leurs attributs.

Il effectue également une brève description de l'évolution de l'entreprise moderne de 1920 à nos jours. Mais pour l'auteur, l'entreprise moderne est parvenue à maturité aux Etats-Unis dans les années 1920 et n'a pas connu de changements fondamentaux au-delà. Ceci ne l'a, bien sûr, pas empêché de continuer à s'épanouir et à s'introduire dans les activités

économiques où la coordination administrative se révélait plus efficace que la coordination par le marché, c'est-à-dire dans les secteurs où la main visible du management avait fait la preuve de sa valeur.

En conclusion, nous pouvons voir que dans l'ouvrage d'A. D. Chandler, l'objectif de l'auteur était d'écrire l'histoire, selon sa propre vision, de l'entreprise multidivisionnelle moderne. Les questions fondamentales sur lesquelles il s'est concentré sont où, quand, comment et pourquoi cette forme organisationnelle s'est développée.

La principale critique que l'on peut adresser à l'auteur est de traiter l'histoire de l'industrialisation aux Etats-Unis sans considération, par exemple, pour la main-d'œuvre ou l'impact du phénomène qu'il analyse en interrelation avec les autres institutions politiques et sociales de ce pays.

A. D. Chandler a développé une sorte d'hypothèse technologique réduite du changement historique selon laquelle la Révolution industrielle serait due à deux phénomènes principaux : d'une part, la mise au point de la machine à vapeur et du télégraphe, d'autre part, la valorisation et l'utilisation qui en a été faite par des cadres dirigeants d'entreprises, fondant ainsi une perspective du changement organisationnel à partir du rôle des acteurs du haut de la hiérarchie.

Une perspective historique fondée sur les structures : la thèse de l'effondrement du marché autorégulateur de K. Polanyi¹⁴

Karl Polanyi (1886-1964) est né à Vienne et a été élevé à Budapest. Encore étudiant, il rejoignit un cercle de radicaux éclairés dont faisaient partie Georg Lukacs et Karl Mannheim. En 1940, lors d'un voyage aux Etats-Unis, il accepta l'offre du *Bennington College* où il enseignera l'économie politique et écrira la *Grande Transformation* qui traite des origines politiques et économiques de ce qu'il qualifie d'effondrement de la civilisation du XIX^e siècle, ainsi que de la grande transformation qu'il a provoquée. L'une des questions posées est donc également celle de l'origine de la société occidentale de la deuxième moitié du XX^e siècle. Pour l'auteur en effet, le marché autorégulateur fut la source et la matrice du système économique et social de 1830 à 1930. Ce fut cette innovation qui donna naissance à une civilisation particulière et c'est dans les lois qui gouvernent l'économie de marché que se trouverait la clé du système institutionnel du XIX^e siècle ainsi que l'explication de sa chute.

La Grande Transformation traite des origines politiques et économiques de l'effondrement de la civilisation du XIX^e siècle, ainsi que de la grande transformation qu'il a provoquée. La civilisation du XIX^e siècle reposait, selon l'auteur, sur quatre institutions. La première était le système de l'équilibre des puissances qui, pendant un siècle, empêcha que survienne toute guerre longue et destructrice. La deuxième était l'étalon-or, symbole d'une organisation unique de l'économie mondiale. La troisième était le marché autorégulateur, qui produisit un bien-être matériel jusque-là insoupçonné. L'Etat libéral représentait la quatrième institution. Parmi les quatre institutions, l'étalon-or est celle dont l'importance a été reconnue décisive, sa chute fut la cause immédiate de la catastrophe. Mais, pour l'auteur, c'est le marché autorégulateur qui était la source et la matrice du système. Ce fut cette innovation qui donna naissance à une civilisation

¹⁴ K. Polanyi, *La grande transformation*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1983 (Ed. originale : 1944)

particulière. C'est donc dans les lois qui gouvernent l'économie de marché que l'auteur trouve la clé du système institutionnel du 19^{ème} siècle. La thèse de l'auteur est que l'idée d'un marché s'ajustant lui-même était purement utopique. Selon lui, une telle institution « *ne pouvait exister de façon suivie sans anéantir la substance humaine et naturelle de la société, sans détruire l'homme et sans transformer son milieu en désert* »¹⁵. En réaction, la société prit des mesures pour se protéger, mais toutes ces mesures compromirent l'autorégulation du marché, désorganisant ainsi la vie industrielle, et exposèrent la société à d'autres dangers. Ce fut ce dilemme qui força le système du marché à emprunter, dans son développement, un sillon déterminé qui finit par briser l'organisation sociale qui se fondait sur lui. En d'autres termes, et de façon synthétique, dans sa tentative d'explication, K. Polanyi réduit la civilisation du XIX^{ème} siècle à quatre institutions, désigne celle du marché autorégulateur comme fondamentale et démontre à partir de là que l'autodestruction de cette civilisation était inéluctable du fait d'une certaine qualité technique de son organisation économique. K. Polanyi ne cherche donc pas une séquence convaincante d'événements saillants, mais une explication de leur tendance en fonction des institutions humaines. L'auteur s'arrête ainsi sur des scènes du passé dans le seul but d'éclairer les problèmes de son présent. Il analyse en détail des périodes critiques et néglige les moments qu'il juge intermédiaires.

Au XIX^{ème} siècle, ce qui a fourni les conditions préalables à la grande transformation fut le mécanisme du marché autorégulateur, dont les exigences devaient être remplies par la vie nationale et la vie internationale. De ce mécanisme ont découlé deux traits exceptionnels de la civilisation : son déterminisme rigide et son caractère économique. L'opinion générale de l'époque, nous dit K. Polanyi, a eu tendance à lier ces deux traits et à supposer que le déterminisme provenait de la nature des mobiles économiques, selon lesquels elle s'attendait à ce que les individus poursuivent leurs intérêts financiers. En fait, pour l'auteur, il n'y a aucune relation entre les deux. Le déterminisme si prononcé dans bien des détails est simplement la conséquence du mécanisme d'une société de marché, avec ses alternatives prévisibles, dont la rigueur était attribuée à tort à la puissance des mobiles matérialistes. Le système « offre - demande - prix » s'équilibrera toujours, quels que soient les mobiles des individus, et il est notoire que les mobiles économiques en eux-mêmes ont beaucoup moins d'effet sur la plupart des gens que les mobiles dits affectifs. Pour l'auteur, l'humanité était donc sous l'emprise, non pas de mobiles nouveaux, mais de mécanismes nouveaux. La tension a surgi de la zone du marché. De là, elle s'est étendue à la sphère politique, couvrant ainsi l'ensemble de la société. Mais à l'intérieur des nations prises une à une, la tension est demeurée latente aussi longtemps que l'économie mondiale continuait à fonctionner. Ce n'est que lorsque disparut la dernière à survivre de ses institutions, l'étalon-or, que s'est relâchée la tension interne aux nations et que la civilisation du marché fut engloutie. Commença alors la grande transformation dans les faits qui se sont déroulés de 1929 à 1945.

On voit ici l'importance accordée aux cadres et aux structures et l'analyse construite sur la référence à des appareils globaux.

On retrouvera cette dualité « acteurs – structures » tout au long des développements consacrés aux changements organisationnels. Couplée avec les perspectives évolutionnistes fondée par les théories biologiques, elles constituent les fondements d'un véritable modèle du changement organisationnel.

¹⁵ K. Polanyi, *op. cit.*, p. 22

R. Boudon et la place du désordre¹⁶

R. Boudon est un des représentants majeurs du courant de l'individualisme méthodologique. Forcée par Joseph Schumpeter, l'expression d'« individualisme méthodologique » désigne les méthodes qui analysent les phénomènes sociaux comme le produit d'actions individuelles agrégées. Cette tradition sociologique s'oppose au holisme méthodologique pour lequel « le tout explique la partie ». R. Boudon fut « l'importateur », dans la sociologie française, de cette méthodologie originellement employée en économie. Il se rattache également à la tradition sociologique allemande de G. Simmel et de M. Weber et à une filiation critique kantienne.

On trouve, dans cet ouvrage, une critique approfondie des « théories du changement social » qui, au regard de l'individualisme méthodologique, permet de rendre au « désordre » toute sa place. Cet ouvrage est le second (après *La logique du social*¹⁷) ayant pour but de débusquer les idées reçues au plan épistémologique dans les sciences sociales pour ce qui concerne le changement. R. Boudon y poursuit ses travaux antérieurs et construit une épistémologie des sciences sociales en s'attaquant à une des thématiques dominantes actuelles pour illustrer sa démarche : les « théories » du changement social.

Quelles sont les lois du changement social, quelles sont ses régularités ? Telles sont les questions qui fondent le programme sous-jacent de la plupart des théories du changement social. Pour lui, expliquer un phénomène social, c'est répondre à une question à partir d'une agrégation d'actions individuelles. C'est la compréhension de la situation par une « classe d'acteurs » qui permet, *a posteriori*, d'expliquer leurs actions au regard de leurs « bonnes raisons ». Ce sont en effet ces « bonnes raisons » qui concrétisent leurs intérêts à agir dans la société.

Cette manière de comprendre les phénomènes sociaux est pour lui très proche d'une « induction policière ». Il s'agit, en effet, d'isoler et de comprendre les « mobiles » de l'action. Pourquoi cette action ? Pourquoi seulement aujourd'hui ? ...

Les positivistes et naturalistes rejettent cette méthode pour de mauvaises raisons (elle serait subjective). Ils pensent que l'objet de la science est l'étude du déterminisme (recherche de la cause ultime à validité générale comme dans la physique de Newton, par exemple). Ils le postulent ainsi partout et tentent de le débusquer. Cette ambition nomologique est, aux yeux de R. Boudon, une illusion qui provient d'une mauvaise compréhension de la nature de l'explication, tentative infructueuse d'imiter la physique.

Les lois des sciences sociales ne peuvent avoir qu'une validité locale et certainement pas universelle. Les modèles, qui s'appliquent à des situations idéales peuvent, s'ils sont interprétés conformément au piège réaliste, donner l'illusion des lois universelles. Le préjugé nomologique constitue, avant toute chose, un dogme bien fragile car il est difficile d'énoncer la première des prétendues « lois » du changement social. Plutôt que d'expliquer pourquoi les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets, il serait à ses yeux plus utile

¹⁶ R. Boudon, *La place du désordre – Critique des théories du changement social*, Paris, 1984.

¹⁷ R. Boudon, *La logique du social*, Paris, 1979.

scientifiquement d'expliquer pourquoi les mêmes causes produisent des effets variables en fonction du contexte.

Un autre préjugé est celui du structuralisme pour qui un ensemble de caractères se trouvent tous liés, si bien que l'apparition de l'un entraîne l'apparition des autres. Démentis par les faits, les éléments structurels cachent en fait souvent des éléments non structurels liés à la situation, tant et si bien que la « structure » d'un système social pris seul, ne permet pas de déterminer son devenir.

Le dernier grand type de préjugé qu'il exprime est de nature ontologique. Il ne s'agirait alors, au fond, que de questions de « philosophie de l'histoire ». Au regard du changement, il n'y aurait pas lieu de vouloir retrouver les « raisons d'origine ».

La fiction du déterminisme est donc plus nuisible qu'utile. Les situations sociales ne sont pas nécessairement fermées et, lorsqu'elles sont ouvertes, elles sont logiquement imprévisibles. Il faut ajouter à cela, la possibilité d'innovations stratégiques de la part des acteurs visant à modifier les règles du jeu, mais également à éviter les « effets Cournot », rencontre de séries causales indépendantes. Le hasard est indispensable si on veut comprendre les événements autrement qu'à travers une Providence.

R. Boudon propose donc un déterminisme « bien tempéré », c'est-à-dire par plaques, par îlots de situations fermées au milieu d'une mer de situations ouvertes, puisque tout dépend de la structure du processus étudié. L'activité scientifique consiste alors, pour les sciences sociales, à produire des métathéories, cadres conceptuels à partir desquels on particularisera ces théories formelles en théories *stricto sensu*.

Pour que les théories du changement social deviennent scientifiques, il leur suffit donc d'identifier et d'abandonner les questions sans réponse et d'adopter l'individualisme méthodologique. Les erreurs commises en ce domaine proviennent, à ses yeux, du piège du réalisme qui consiste à confondre le schéma formel avec le réel. Or le réel débordera toujours le rationnel et les modèles.

Changement et communication : les apports de l'« Ecole de Palo Alto »

Pour les tenants de cette « Ecole », le langage est l'instrument du changement. Il n'est pas la matière dans laquelle se révèlent des indications, une vérité. Si en psychanalyse, il est le lieu où se déploient désirs et frustrations, pour les tenants de cette « Ecole » il est en quelque sorte neutre, ordinaire. C'est lui qui permet de répondre aux questions préalables à toute tentative de changement : quand, comment, dans quelles conditions, avec qui.

En renonçant à la question du pourquoi, et lui préférant celle du comment, une mise en œuvre du changement semble plus aisée et s'impose *de facto*. « Si l'on renonçait à l'exercice, prôné depuis des lustres et pourtant futile, qui consiste à rechercher à l'aide d'une anamnèse pourquoi un système humain en est venu à fonctionner comme il le fait, pour se décider à rechercher comment il fonctionne hic et nunc et avec quels résultats, on s'apercevrait que le véritable problème se trouve donc dans ce que le système a jusque-là tenté de faire pour régler son problème supposé, et que l'intervention thérapeutique doit évidemment porter alors sur cette « pseudo » solution, génératrice

de problèmes, et constamment réitérée. La solution constitue le problème. C'est donc elle seule qui doit déterminer la nature et la structure de l'intervention adéquate »¹⁸.

C'est dans cette perspective que P. Watzlawick fait apparaître deux types de changements¹⁹ :

- Le changement de type 1 : c'est un changement qui conduit la personne à adopter une nouvelle stratégie sans remettre en cause les schémas fondamentaux sur lesquels il fonctionne. Dans ce cas, les diverses modifications qui ont lieu à l'intérieur d'un système ne bousculent en rien ce système. L'équilibre n'est pas rompu, l'action n'interfère pas dans son fonctionnement. Le système reste stable ;
- Le changement de type 2 : il agit directement sur les structures et l'ordre interne du groupe. Le système s'en trouve transformé. Ce changement suppose une remise en cause des cadres et schémas fondamentaux, le plus souvent par une intervention extérieure, la personne restant en général prisonnière de ses cadres de référence.

Pour sa part, L. Sfez²⁰ émet des réserves sur la façon dont les auteurs de l'Ecole de Palo-Alto appréhendent le concept de changement :

- J. Ruesch dit que l'un des principes qui régit la psychologie américaine est le changement²¹. Il faut bouger afin d'éviter le « statisme ». L. Sfez souligne que l'on croit en la possibilité de changer les gens : « *Foi en l'avenir et foi en la technique, introduite dans les problèmes humains* ». Ainsi, il met en garde sur la nécessité de prendre en compte les différences des rapports au pouvoir des Européens et des Américains ;
- Dans la théorie générale de l'interaction comme système, l'observateur est en « interrelation » avec l'observé. L'interprétant étant « dedans », il se situe dans un contexte interactif avec l'interprété. Or, L. Sfez fait remarquer que dans toutes les situations évoquées par les auteurs de l'Ecole de Palo Alto, il n'est jamais mentionné que l'interprétant subit aussi les changements opérés. Dans la pratique, l'observateur reste donc un interprète classique. La façon dont on veut opérer des changements peut ne pas être si « nouvelle » que l'on veut bien le dire ;
- Enfin, L. Sfez fait remarquer qu'il peut être difficile pour nous d'envisager si simplement de poser la question du « comment » (sur quoi l'on peut agir), en se débarrassant de la question du « pourquoi » (l'origine du changement). « *Au loin le vieux monde* » écrit-il, « *ce rejet du vieux va de pair avec une caractéristique du pragmatisme qui se déplace à Palo Alto : une reconnaissance corroborative du présent, une philosophie de la simultanéité, plutôt optimiste et débarrassée des nostalgies du commencement* ».

Ainsi, le changement immédiat est l'objet de toutes les attentions des tenants de l'Ecole de Palo Alto, changement dans lequel l'individu est en action, déterminé, en situation et fait preuve de capacités inventives et de volonté.

¹⁸ P. Watzlawick, *Le langage du changement, éléments de la communication thérapeutique*, Seuil, Paris, 1980.

¹⁹ P. Watzlawick & I. Weakland & J. Fisch, *Changements*, Seuil, Paris, 1975, p. 28.

²⁰ L. Sfez, *Critique de la communication*, Seuil, Paris, 1988.

²¹ G Bateson & J. Ruesch, *Communication et société*, Seuil, Paris, 1988.